

GERENCIA DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO*



RESUMEN

El siguiente documento presenta un análisis comparativo de las visiones europea y oriental, de lo que se entiende por gerencia de la cadena de abastecimiento. Otros debates a nivel local también son presentados. Este trabajo se constituye en un instrumento ideal para profesores interesados en tener una visión global de la temática e identificar los autores claves.

Palabras Claves: Cadena de abastecimiento, cadena extendida, competencias, confianza, operaciones.

SUMMARY

The following document presents a comparative analysis of the European and Eastern vision of supply chain theory. Other local discussions are also presented. This document is an appropriated instrument for teachers that are interested in having a global vision of these issues and for those that want to identify the principal authors in the field.



Key Words: Supply chain, extended chain, competences, trust, operations.

ANTECEDENTES

Es tradicional encontrarse hoy en día con el término Cadena de Abastecimiento, o mejor SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM) para parecer más sofisticados y referir todas las operaciones que deban ser analizadas desde la logística de la manufactura o de los servicios. La tendencia de la década anterior se relaciona con la GERENCIA DE OPERACIONES, que le ha cedido su papel de factor esencial en la productividad y por ende la competitividad al SCM.

En el contexto Colombiano se trabajan las tendencias de GERENCIA DE OPERACIONES vs. GERENCIA DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO, cuando si se revisa desde la perspectiva de la eficiencia los dos conceptos buscan lo mismo.

Mejor aún se continúa tomando el enfoque en la Dirección de la logística en las funciones asociadas a comprar y transportar, enfoque que en Europa busca una dirección más

amplia, según Mentzer, basada en la filosofía del SCM.¹

El SCM permite tener una visión estratégica acerca del manejo de los materiales y su flujo dentro de todos los procesos de la compañía tanto internos como externos, es decir traspasando las fronteras corporativas, que lo que buscan es la eficiencia para ser más rentable cada eslabón de la cadena.²

Empresarios y académicos cada vez están más cerca de buscar una agenda para trabajar el concepto de SCM en términos globales, al establecer las responsabilidades de cada eslabón, por ejemplo lo realizado por el Departamento Nacional de Planeación en términos de las cadenas productivas es un vistazo a la profundidad de cooperación de las relaciones de quienes participan en la red³, y el riesgo que se corre de acuerdo con las prácticas generadas por cada uno de los integrantes.

UNA VISIÓN EUROPEA

En la década del los 90's las compañías comienzan a identificar sus ambientes de trabajos desde la perspectiva de la Cadena de abaste-

* Docentes - investigadores del Centro de Tecnología y Producción de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

¹ MENTZER, J. Supply Chain Management, Thousand Oaks, CA. Sage Publications 2001

² Katariina Kemppainen y Vepsäläinen Ari P.J, Trends in industrial supply chains and networks. Helsinki, Finland, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 33 No. 8, Department of Marketing, Logistics, Helsinki School of Economics, 2003, p 701.

³ "... La agrupación por "eslabón y cadena productiva" es un concepto adoptado por el Departamento Nacional de Planeación de la literatura moderna sobre economía industrial..." DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION, COLOMBIA, Cadenas Productivas. Estructura, comercio Internacional y Protección. Bogotá, 2004, p. 11

cimientos y construyen cadenas efectivas que operaran de acuerdo a las mejores prácticas de SCM, (Davis 1993)⁴. Se asumía que estas practicas (SCM) eran consistentes a lo largo de todas las compañías.

Se analizaron las operaciones y se identificaron problemas desde el punto de vista de eficiencia en el flujo de materiales, los planes de mejora estaban enfocados solamente en problemas operacionales por ejemplo McMullan (1996)⁵ establecía que bajar costos y manejar los inventarios eran la clave en la Cadena de Abastecimientos, SCM.

La colaboración dentro de la cadena solo se extendía al mas intimo de los compañeros y en muchos casos los segundos, terceros y otros proveedores o más aún, los clientes ni siquiera eran identificados, la información era obtenida de ellos pero no se compartía con ningún otro eslabón de la cadena, en la figura 1 se ilustra como se veía la cadena de abastecimientos en los 90s.

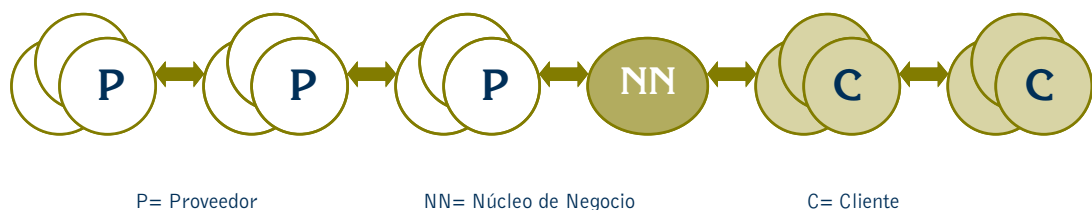
Surge entonces una nueva y mejorada tendencia en las cadenas de abastecimiento, cada compañía se enfocaba en sus clientes y proveedores en primer grado. Hoy en día en la Cadena de abastecimientos la colaboración se extiende mas allá de los clientes y consumidores

en primer grado Las compañías son mas conscientes de la complejidad e incertidumbre de las operaciones comerciales y las relaciones ínter empresas, estas ya no encajan en las ilustraciones de cadena de abastecimiento simplificadas a pesar del esfuerzo continuo por disminuir el número de proveedores. Como Basso⁶ describe, buenas prácticas es también manejar eficientemente los portafolios cliente-proveedor, relaciones que se deben adaptar al producto y a las condiciones del mercado.

Las compañías industriales están aprendiendo a escuchar las necesidades del cliente y ambos estandarizan buscando eficiencia en los costos, ya que al aprovechar la sinergia de los eslabones de la cadena se obtienen beneficios mayores para todos.

En las cadenas de abastecimiento extendidas figura 2, el nivel y amplitud de información compartida es mucha más difícil de evaluar que en una estructura simple debido a las interrelaciones entre las diferentes cadenas de abastecimiento. Aun así, Fawcett y Magnan (2002) concluían que la transparencia en una cadena-extendida aun no se ha comprendido y sólo pocas compañías entienden totalmente su compromiso en la cadena, aunque hoy por hoy

Figura 1.
Percepción de las Cadenas de Abastecimiento en la década de los 90's.



Fuente: Trends in industrial supply chains and networks⁷

⁴ Davis

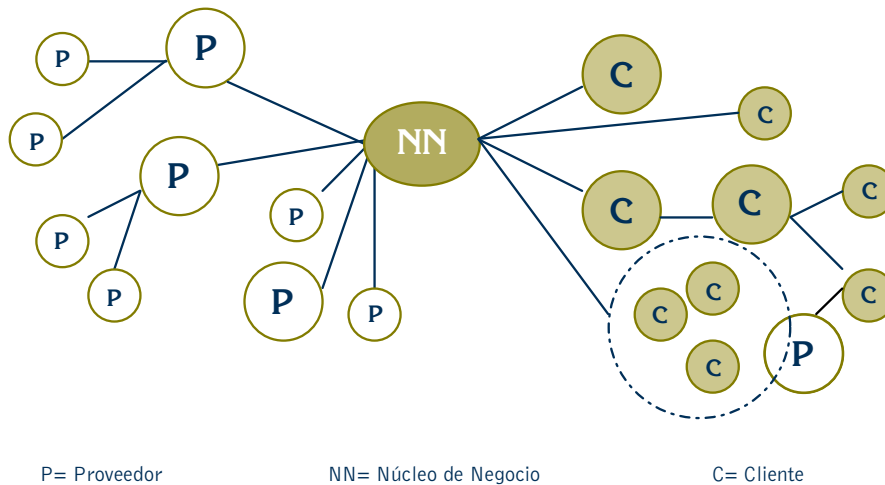
⁵ McMullan

⁶ Basso

⁷ Ibíd KEMPPAINEN KATARIINA y VEPSA , p1



Figura 2.
Cadena de Abastecimiento extendida: "comparten información".



Fuente: Trends in industrial supply chains and networks⁸

más compañías están trabajando para hacer sus procesos y relaciones mas transparentes.

Las Tendencias en las cadenas de abastecimiento del siglo XXI, estarán centradas hacia la revolución en el concepto del servicio, mostrando una significativa especialización y una creciente interdependencia entre los diferentes eslabones de la cadena Monczka y Morgan⁹, o como se verá más adelante en la conjugación de redes encapsuladas. Según Bowersox¹⁰ las mega-tendencias que desafían estas relaciones comerciales en la cadena de valor son:

- La Colaboración entre los eslabones será la estrategia a seguir.
- El servicio y apoyo serán tan importantes como el mismo producto.
- Las Compañías mejorarán su capacidad

de respuesta en servicio para adaptarse al turbulento mundo cambiante.

- Los recursos y funciones no serán el centro de las cadenas de valor

El éxito en el ambiente comercial dependerá de entregar los nuevos bienes y servicios de una forma más rápida, dándole valor a las redes virtuales enfocadas al cliente. Por ejemplo, los proveedores de un componente se están transformando en los proveedores de un módulo y no solo ofrecen una solución industrial especializada, sino un compendio de agregados que van desde el financiamiento hasta el mantenimiento y el servicio post-venta. La importancia de enfocarse en las competencias de cada eslabón está resultando en el crecimiento de los outsourcing como centros de la cadena.

⁸ Ibíd KEMPPAINEN KATARIINA y VEPSA , p1

⁹ MONCZKA

¹⁰ BOWERSOX

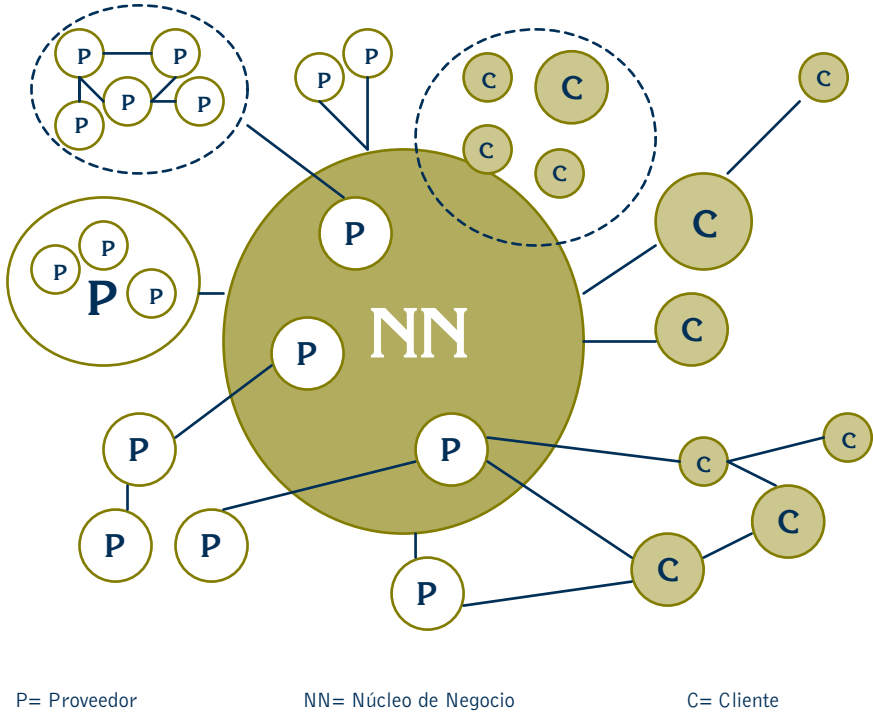
Así por ejemplo, proveedores de servicios industriales, pueden operar dentro de una, o varias compañías, redes encapsuladas, o los dueños de marca que comparten sus recursos en la planificación de productos y procesos desarrollados con sus compañeros y subcontratistas, como se muestra en la figura 3.

La colaboración no solo se refiere a la interrelación Cliente-Proveedor, sino también a compartir información en tiempo real a los eslabones

que lo requieran, otra innovación involucra la venta y uso de productos importantes, trayéndole al fabricante la opción de ofrecer mas capacidad en sus procesos productivos, en lugar de tener que recurrir a la compra o venta de maquinaria.

Se hace énfasis en que el papel de la cadena de abastecimientos es maximizar el rendimiento económico de todos sus eslabones, de allí la importancia de la productividad y la eficiencia en la utilización de estos recursos.

Figura 3.
Tendencias de las Cadenas de Abastecimiento, Redes encapsuladas



Fuente: Trends in industrial supply chains and networks¹¹

¹¹ Ibíd KEMPPAINEN KATARIINA y VEPSA , p1



LA VISIÓN ORIENTAL

Según SUH-YUEH CHU¹² las relaciones de confianza juegan un papel muy importante creando compromiso entre los integrantes de la cadena de abastecimiento. Una falta de confianza dentro de la misma, conlleva a menudo a actuaciones ineficaces en sus eslabones. Es así como se evidencia que para oriente, más que para occidente, las relaciones de confianza suministran una mayor efectividad en el manejo de la Cadena de Abastecimientos.

Es importante destacar, que para ellos, el nivel de confianza está fuertemente relacionado con el compromiso y con la satisfacción percibida en cuanto a la reputación y comunicación compartida entre los miembros de la cadena. Un conflicto percibido con otro eslabón conlleva un impacto negativo en la confianza.

El requisito esencial para la eficaz planeación y dirección de una cadena de abastecimiento está basado en la información compartida y la confianza entre los compañeros de cadena, (Kwon y Suh, 2004)¹³; pero la información que a veces se comparte implica, también, compartir algunos secretos “guardados”, por ejemplo, información financiera, estratégica y operativa de otros eslabones, que podrían haber sido o serán competidores. Por lo tanto, debe ser un compromiso importante para la empresa mantener relaciones estrechas y continuas con sus compañeros de cadena y dicho compromiso es el centro de las relaciones de intercambio, si

los dos confían y existe compromiso se estimula una atadura correlativa entre el proveedor y el cliente que facilita el establecimiento de colaboraciones productivas Gounaris¹⁴.

Gao¹⁵ también señala que si los proveedores demuestran confianza y compromiso en sus contratos, es probable que los compradores orgánicos perciban menos incertidumbre en sus decisiones de compra.

La confianza es un valioso recurso para cualquier empresa Morgan y Hun (1994) definían Confianza como la creencia de una empresa en la integridad y fidelidad de su compañero. Anderson y Narus¹⁶ referían a la confianza, como el resultado de “la creencia de una empresa en que otra compañía realizará acciones que producirán resultados positivos para la empresa y que no tomará acciones inesperadas que produzcan resultados negativos”. Así, en las relaciones de baja confianza, el tiempo y la energía que los gerentes gastan en las comunicaciones para una transacción es más alto que en las relaciones de alta confianza. Contrariamente, si los compañeros tienen un nivel alto de confianza entre ellos, estarán deseosos comunicar abiertamente, a aceptar y llevar riesgos conjuntamente. Cuando el nivel de desconfianza se reduce, la actuación global se refuerza¹⁷.

Por consiguiente, la confianza puede considerarse como el antecedente primario de beneficios intangibles¹⁸, en donde estos beneficios pueden ser entendidos y compartidos como eficiencia y productividad en el sistema.

¹² SUH-YUEH CHU, Explorando las Relaciones de Confianza y Compromiso en la Dirección de Cadena de suministro. Instituto Nacional de Comercio Ping Tung, Taiwán, publicado en The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 9, Num. 1, March 2006

¹³ Kwon y Suh

¹⁴ Gounaris

¹⁵ El Gao

¹⁶ Anderson y Narus

¹⁷ Beccerra y Gupta

¹⁸ MacMillan

UNA VISIÓN COLOMBIANA

En el país como se mencionó anteriormente hasta ahora se están relacionando conceptos en cadenas y eslabones, instituciones como LOGYCA entre otras promocionan permanentemente la importancia de trabajar en redes conjuntas que permitan mejorar la eficiencia de las cadenas.

En Colombia el término Cadena de Abastecimiento, es utilizado bajo un enfoque reduccionista, hablando de pronósticos, capacidad, distribución de planta, métodos y tiempos, programación, balanceo de líneas, control de inventarios, planificación de requerimientos de materiales, control de proyectos, compras, control de calidad, por ejemplo, sin llegar a plantearse alguna metodología que permita integrar estas áreas o que facilite la interacción de operaciones con las otras áreas funcionales o con otras empresas y más complejo aún no se trabajan las relaciones de confianza.

La idiosincrasia entra a jugar un papel importante en el establecimiento de dichas relaciones, pues la efectividad y la productividad pasarán a ser un secreto muy bien guardado de un eslabón, la pregunta obligada será:

“¿Hasta qué punto las empresas están dispuestas a compartir ilimitadamente su información vital con los demás eslabones de la cadena, que desde la perspectiva europea podrían llegar a ser competidores directos?”

CONCLUSIÓN

De acuerdo con lo que se expone en este artículo, se hace evidente la importancia de conducir la investigación en cadena de abastecimiento de una manera integral que aborde las dos perspectivas, LA GERENCIA DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO con el enfoque de eslabones, confianza y compromiso y la GERENCIA DE OPERACIONES como elemento para competir en varias dimensiones que le

aporte productividad y eficiencia a la empresa y le permita su integración rápida con la cadena de abastecimiento involucrada. Porter argumenta que las organizaciones deben decidir fundamentalmente entre competir con base en el costo o por diferenciación, agregando valor en la cadena, papeles que vistos bajo cualquier perspectiva son ejercidos de manera central por el área de operaciones de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Mentzer, J. **Supply Chain Management**, Thousand Oaks, CA. Sage Publications 2001

Kemppainen Katariina y Vepsäläinen Ari P.j, **Trends in industrial supply chains and networks**. Helsinki, Finland, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 33 n.º 8, pp. 701-719, Department of Marketing, Logistics, Helsinki School of Economics, 2003.

Departamento Nacional De Planeación, **Cadenas Productivas. Estructura, comercio Internacional y Protección**, p. 11, Bogotá, 2004.

Houlihan, J. (1987), la dirección de cadena de suministro “Internacional, el Periódico Internacional de Físico La distribución & la Dirección de la Logística, vol. 17 n.º 2, pp. 51-66.

Stevens, G. (1989), “Integrando la dirección de cadena de suministro, el Periódico Internacional de Físico. La distribución & la Dirección de la Logística, vol. 19 n.º 8, el pp. 3-8.

Davis, T. (1993), dirección de cadena de suministro “Eficaz, la Sloan Dirección Revisión, vol. 34.

McMullan, A. (1996), Suministro cadena dirección prácticas en Asia Pacífico hoy”, Internacional. El periódico del Distribution & Logistics Físico la Dirección, vol. 26 n.º 10, el pp. 79-95.

Fawcett, S. y Magnan, G. (2002), “La retórica y realidad de integración de cadena de suministro. El Periódico internacional del Distribution & Logistics Físico la Dirección, vol. 32 n.º 5, pp. 339-61.

Bowersox, D., Closs, D. y Tonello, M. (2000), “Diez mega-tendencias que revolucionarán el sumi-



nistro en cadenas logísticas”, el Periódico de Logísticas Comerciales, vol. 21 n.º 2, el pp. 1-16.

Suh-Yueh Chu, **Explorando las Relaciones de Confianza y Compromiso en la Dirección de Cadena de suministro**. Instituto Nacional de Comercio Ping Tung, Taiwán, publicado en The Journal of American

Academy of Business, Cambridge, vol. 9 n.º 1, March 2006.

Morgan, Robert M., and Hun, Shelby D.(1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.